

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE AMAZON EN COLOMBIA

Presentado por:

ANDREA PATRICIA PRIETO FONSECA

DIANA KATHERINE ESPINOSA BELTRÁN

Docente:

DR. ARIEL ALFONSO REYES CASTRO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y

DE NEGOCIOS

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

BOGOTÁ, JULIO DE 2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. SÍNTESIS	4
1.1 Resumen	4
1.2 Abstract	5
2. INTRODUCCIÓN	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
4. OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo General	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. MARCO TEÓRICO	16
6.1 E-commerce en América Latina	26
6.2 Estado del arte	31
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	38
7.1 Analizar los elementos que facilitarían superar las barreras identificadas	38
7.2 Establecer el modelo de negocio para el ingreso de Amazon en Colombia	39
7.3 Determinar la viabilidad técnica que permita que Amazon pueda ingresar exitosamente en el mercado colombiano	41
7.3.1 Proyección de ventas y participación	42
8. CONCLUSIONES	45
9. BIBLIOGRAFÍA	45

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Desempeño acción de Amazon 4 años NYSE. NASDAQ, (2016).....	8
Ilustración 2. Acceso a internet en Latinoamérica VS Países INCDE. CEPAL, (2016).	9
Ilustración 3. CRC El comercio Electrónico en Colombia (2017). Fuente: Unión Temporal RocaSalvatella - Infométrika. Los logos pueden ser propiedad de las empresas mencionadas. ..	16
Ilustración 4. CRC El comercio Electrónico en Colombia (2017). Fuente: Unión Temporal RocaSalvatella - Infométrika. Los logos pueden ser propiedad de las empresas mencionadas. ..	24
Ilustración 5. Ventas E-commerce al por menor, 2014 - 2012 in billones de dólares, Statista, (2014).....	27
Ilustración 6. Confianza del consumidor Q2 2017 - Colombia. Encuesta global de Nielsen, (2017).....	32
Ilustración 7. Barreras identificadas para el comercio electrónico Colombia (2017), Fuente: Elaboración propia de la Unión Temporal Infométrika y Roca Salvatella.....	37
Ilustración 8. Propuesta modelo del lienzo – Amazon. Fuente: Las Autoras	41
Ilustración 9. Uso del Internet. Fuente: Colombia Digital (2018)	42
Ilustración 10. Ventas y crecimiento comercio electrónico Colombia. CCE/ La república	43
Ilustración 11. Valor estimado Amazon - Colombia	43

1. SÍNTESIS

1.1 Resumen

Presentaremos cifras que reflejan el desempeño actual de Amazon en los mercados donde tiene presencia permanente, identificaremos los retos más importantes que deben afrontar para expandir con éxito su operación a Colombia; en aspectos como Cobertura de internet de banda ancha, Bancarización, logística, distribución y recursos humanos

Para empezar, haremos una exploración sobre el desarrollo del comercio electrónico en los principales mercados ligados con el crecimiento de Amazon; en el marco teórico revisaremos los principales modelos de e-commerce en el mundo, y sus protagonistas como Ebay, Uber, Alibaba, Airbnb, y Tripadvisor entre otros. Además como la acogida de este modelo por parte de los consumidores viene relegando a las tiendas físicas a un segundo plano en varias regiones en el planeta.

Se continuará con la situación actual; revisando el desempeño de la competencia, los principales obstáculos con los que se enfrenta la compañía. También se desarrollará un repaso a los negocios complementarios que ha desarrollado Amazon en los últimos años, así como las diferentes innovaciones que la compañía ha desarrollado en tiempos recientes.

Se realizará un análisis sobre el manejo de la información que Amazon tiene de clientes, vendedores y proveedores a través de sus diferentes plataformas como Amazon Kindle, Amazon Video, Amazon Music, Amazon Cloud Services y Alexa entre otras.

Para la realización de esta monografía de análisis se tendrá en cuenta la información disponible en fuentes secundarias, así como las experiencias personales de uso de la plataforma Amazon.

Palabras claves: Amazon, E-commerce, distribución, mayoristas

1.2 Abstract

“We will present figures that reflect Amazon's current performance in the markets where it has a permanent presence, we will identify the most important challenges that it must face in order to successfully expand its operation to Latin America; in aspects such as logistics, distribution and human resources

To begin with, we will explore the development of electronic commerce in the main markets linked to the growth of Amazon; In the theoretical framework we will review the main models of e-commerce in the world, and its protagonists such as Ebay, Uber, Alibaba, Airbnb, and Tripadvisor among others. In addition, as the reception of this model by consumers has been relegating physical stores to the background in several regions on the planet.

The current situation will continue; reviewing the performance of the competition, the main obstacles that the company faces. There will also be a review of the complementary businesses that Amazon has developed in recent years, as well as the different innovations that the company has developed in recent times.

An analysis will be conducted on the management of the information that Amazon has of customers, vendors and suppliers through its different platforms such as Amazon, Kindle, Amazon Video, Amazon Music, Amazon Cloud Services and Alexa among others.

For the realization of this monograph of analysis will take into account the information available in secondary sources, as well as personal experiences of using the Amazon platform.

Keywords: Amazon, E-commerce, distribution, wholesalers”

2. INTRODUCCIÓN

Amazon es una compañía Estadounidense que inició en el año 1995 vendiendo libros de forma online, su fundador Jeffrey Bezos había descubierto que la industria del internet cada vez crecía más y tenía claro que debía enfocar su negocio por este medio, así fue como decidió después de realizar una lista, que el producto que debía vender serían libros por su alta demanda por parte de los consumidores. Al mismo tiempo Bezos pensaba en el nombre que inicialmente era Cadabra.com el cual decidió cambiarlo por dos razones: él quería que iniciara por la letra A y pensó en el río Amazonas por ser el de mayor longitud del mundo, de esta forma decidió que su compañía se llamaría Amazon.com (Hernández, 2013).

La característica principal del E-commerce es la virtualidad de la operación comercial. No hay un almacén físico, o un “brick and mortar”, donde los interesados pudieran revisar las calidades físicas de un producto determinado; en el E-commerce la visualización del producto y el manejo de inquietudes se realiza en forma netamente virtual. De allí la gran importancia de tener un contenido muy específico y detallado; este incluye descripciones técnicas e imágenes en alta definición que permitan efectuar acercamientos y un soporte técnico especializado On-Line de fácil acceso.

El desarrollo del E-commerce debe su éxito al progreso y auge del internet, es una consecuencia de esta forma de comunicación. Tecnologías complementarias al internet como la compresión de datos, el desarrollo de cámaras fotográficas más potentes y el procesamiento de transacciones financieras a través de plataformas de pago entre otras ha llevado a que el E-commerce sea una alternativa cada vez más usada en el desarrollo de operaciones comerciales, especialmente en las llamadas B2C (Business to Consumer).

El interés por el desarrollo del negocio de Amazon en esta monografía está dado no solo por el crecimiento de este negocio, donde esta compañía alcanzó récords históricos en su cotización en bolsa durante los últimos meses de 2017 («Gráfico de valores Amazon.com, Inc. (AMZN) - NASDAQ.com», s. f.), debido al buen desempeño en ventas durante los últimos meses de ese año (Thomas, 2017) donde la compañía esperaba tener 50% o más del share en ventas de E-commerce en Estados Unidos solamente.

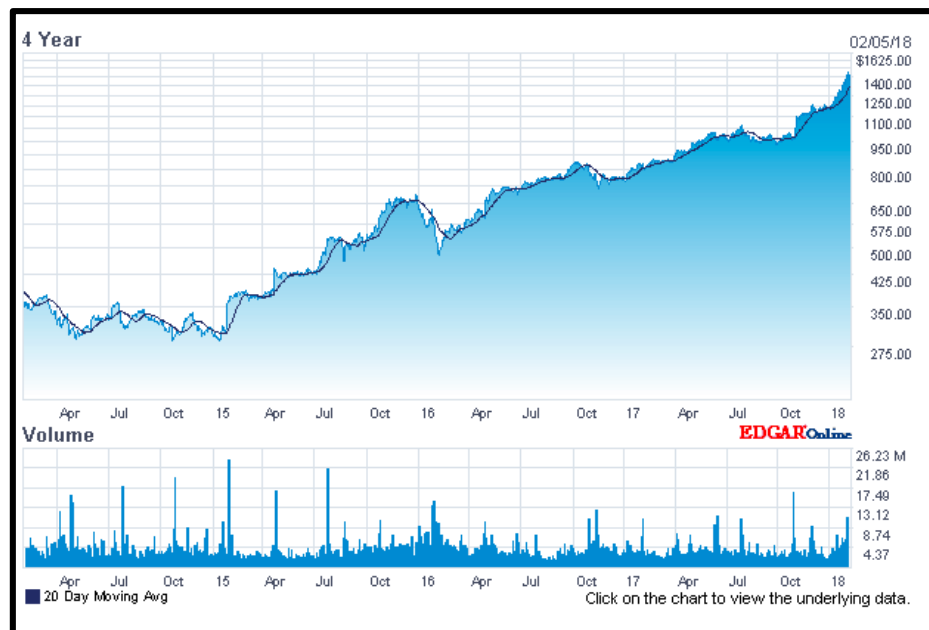


Ilustración 1. Desempeño acción de Amazon 4 años NYSE. NASDAQ, (2016).

Otro aspecto relevante para el desarrollo de la presente monografía es la poca o nula presencia que tiene Amazon en América Latina con sus plataformas, soluciones y servicios de E-commerce. Teniendo en cuenta que la compañía ha logrado consolidar su presencia en Norteamérica, y está trabajando en lograr una posición importante en las ventas en línea en Europa y Asia, es notable la no presencia en la región donde hay un potencial de más de 600

millones de posibles consumidores (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2016), consumidores con un creciente acceso a conectividad a través de internet.

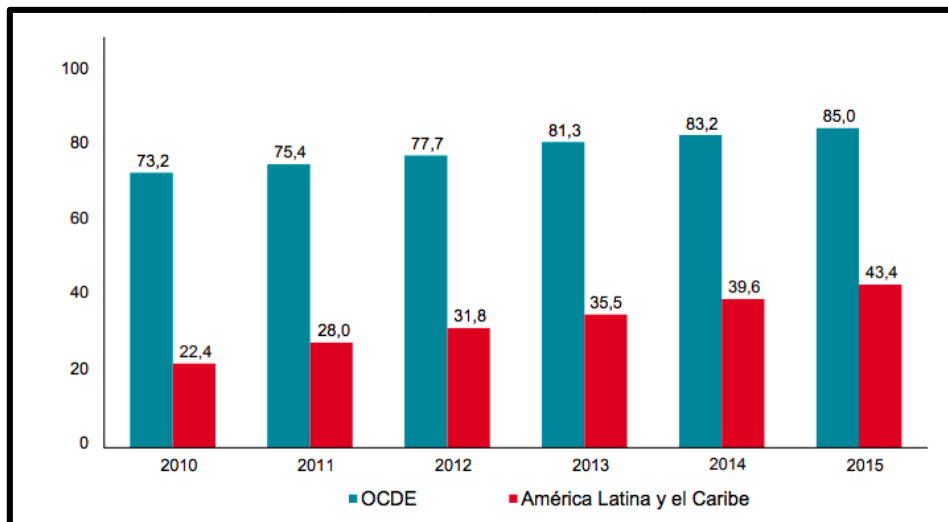


Ilustración 2. Acceso a internet en Latinoamérica VS Países INCDE. CEPAL, (2016).

De acuerdo a la CEPAL el porcentaje de acceso a internet en los hogares de América Latina y del Caribe es muy bajo (Naciones Unidas, 2016) en comparación con los países pertenecientes a la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); tan sólo el 43% de los hogares tienen una conexión a internet banda ancha contra el 85% de los hogares en países de la OCDE; sin embargo al ver los números de 2010 donde solo el 22% de los hogares de América Latina y El caribe tenían conexiones de banda ancha, vemos que este porcentaje se duplicó en tan solo 5 años en la región. Esta situación se presenta como un reto debido ya que la baja penetración de internet de banda ancha no permite tener acceso a más de la mitad de la población en comparación con la cobertura del comercio tradicional “offline”.

Para el desarrollo de la presente monografía usaremos información almacenada en fuentes secundarias, incluyendo artículos de prensa, entrevistas, documentos de sitios web e informes relacionados con el tema en cuestión.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo Amazon expandirá sus operaciones en Colombia; en un entorno de baja Bancarización, baja cobertura de Internet de banda ancha y con un predominio del Retail tradicional?

En primer lugar, respecto al comercio electrónico en Latinoamérica, la población cada vez realiza más compras online y para el año 2013 el comercio B2C aumento a 51.000 millones de dólares, dominando Brasil seguido por México y Argentina (Ortiz, 2017).

En segundo lugar, el comercio electrónico en Colombia o e-commerce como también es llamado; para el año 2013 el comercio B2C registró un valor de 8.283 millones de dólares, para el año 2014 aumentó a 9.961 millones de dólares y para el 2015 tuvo una elevación casi del doble a 16.329 millones de dólares, datos registrados por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) (Comisión de regulación de comunicaciones, 2017).

A nivel Colombia el comercio electrónico está regido por la ley número 527 de 1999 de la legislación nacional, “Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”, en la parte 2 de la presente ley donde se hace énfasis en el comercio electrónico que incluye transporte de mercancías, donde se debe tener en cuenta la cantidad, el peso, la marca, el valor y todos los requisitos hasta que esta es entregada al comprador («Ley 527 de 1999 Nivel Nacional», s. f.).

Además es importante tener en cuenta los modelos de negocio electrónicos más viables en Colombia que pueda implementar Amazon, con el fin de ser una compañía exitosa a nivel nacional,

implementar diferentes tipos de alianzas de esta de compañías con las micro empresas puede influir en el desarrollo positivo de la empresa, de igual forma el comercio Business-to-Consumer, directo con los clientes también puede ser un beneficio (ACUÑA, s. f.).

Para finalizar Amazon en Colombia puede ser una compañía que tenga un buen desarrollo económico, por las necesidades que soluciona su portafolio de productos y servicios para los clientes, además de generar empleo para la población, esta compañía puede incrementar el comercio electrónico por ser innovadora y estimular la competencia en el sector y de esta forma generar un crecimiento en la industria. Por otra parte, se debe implementar un sistema de pago seguro, puesto que gran parte de la población colombiana aún sienten desconfianza por las compras a través de internet a comparación de otros países más desarrollados. También Amazon debe tener en cuenta las necesidades en cuanto a los productos que se adquieren con mayor frecuencia, como: calzado, ropa, tecnología y tiquetes aéreos (CCCE, 2018).

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Identificar las características del mercado colombiano y sus dificultades, para que Amazon pueda expandir con éxito su modelo comercial en E-commerce.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los elementos que facilitaran superar las barreras identificadas
- Establecer el modelo de negocio para el ingreso de Amazon en Colombia
- Determinar la viabilidad técnica que permita que Amazon pueda ingresar exitosamente en el mercado colombiano.

5. JUSTIFICACIÓN

El comercio electrónico ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos tiempos, donde se realizan cada vez con mayor frecuencia las compras por medio de internet, teniendo una mayor prevalencia en países desarrollados como; Europa, Norte América y países asiáticos como China y Corea del Sur, debido a que hay mayor desarrollo en la infraestructura y servicios de internet por lo tanto se les facilita este tipo de comercio (Sánchez Torres & Arroyo-Cañada, 2016).

Además la confianza y la utilidad de la web son variables muy influyentes en el ámbito del comercio electrónico, es por esto que las empresas que operan de forma online deben prestar principal atención en “las recomendaciones y opiniones sobre sus productos y servicios que son difundidas en la red, ofreciendo a sus consumidores un espacio virtual para publicar sus comentarios, dudas y sugerencias” (Matute Vallejo, Polo Redondo, & Utrillas Acerete, 2015).

Aunque no por esta razón Latinoamérica se queda atrás en el comercio electrónico, poco a poco se involucra en este, a medida que los países se van desarrollando y tienen más acceso a la tecnología.

Colombia es un país que últimamente se involucra mucho con el comercio a través de internet, a pesar de la inseguridad que se presenta este medio a nivel global por los ataques informáticos; situación que le puede generar a la población incertidumbre para realizar una compra por este medio (Vanegas, Restrepo, & González, 2015).

La tecnología de información y comunicación son una herramienta de apoyo para las gestiones empresariales, dado que es la forma de innovación de la actualidad, esto genera mayores efectos en el rendimiento de cada empresa, influyendo en gran parte en su supervivencia y competitividad.

En Colombia con este tipo de comercio se genera un 63% del empleo y un 37% de la producción (Gálvez Albarracín, Riascos Erazo, & Contreras Palacios, 2014).

Amazon es una compañía muy importante que puede generar en Colombia grandes cambios y aportar beneficios al país, de tal forma que generaría espacios para el crecimiento de la industria y estimularía la competitividad. Además, la llegada de Amazon podría dinamizar el sector respecto a algunas empresas, generando de esta forma más empleo y por ende beneficiando gran parte de la población. Por otra parte el ahorro de dinero y tiempo por parte de los consumidores es una gran ventaja, puesto que mejora la movilidad al haber menor número de desplazamientos a las grandes ciudades (Dinero, 2018).

6. MARCO TEÓRICO

Amazon se ha posicionado en comercio B2C pero antes revisaremos las diversas formas de relacionamiento entre los consumidores y las empresas, por esta razón se resumen de la siguiente manera:



Ilustración 3. CRC El comercio Electrónico en Colombia (2017). Fuente: Unión Temporal RocaSalvatella - Infométrika. Los logos pueden ser propiedad de las empresas mencionadas.

- B2B: comercio electrónico que se realiza entre empresas, es decir, “empresa a empresa”, ya sea entre un fabricante y un mayorista o entre un mayorista y un minorista. Este tipo de comercio puede ser abierto a todas las partes interesadas o limitado a un grupo de participantes en la cadena del valor de un productor.
- B2C: es el que se lleva a cabo entre las empresas y los consumidores. La transacción de compra se realiza electrónicamente y de forma interactiva.
- C2C: el que se da entre “consumidor a consumidor” por medio de una plataforma especializada Marketplace donde un consumidor pone a la venta un producto a otros consumidores.

- B2G: tipo específico de comercio B2B. El comprador es una entidad del gobierno. Comercialización de productos y/o servicios a diferentes entidades del gobierno.

Amazon.com fue fundada el 5 de julio de 1995 por el ingeniero eléctrico de 34 años Jeff Bezos, Cadabra era su nombre en un principio, la cual se convertiría posteriormente en Amazon, fue una compañía concebida para la venta de libros en línea compitiendo con empresas reconocidas en Estados Unidos como Barnes and Nobles. Posteriormente su fundador incluiría para la venta a través de la plataforma otros productos como discos compactos, videos, software y hardware de computador. En la concepción de Amazon se estableció inicialmente que esta página funcionaría como una plataforma para que los clientes pudieran hacer sus compras entre un portafolio limitado ofrecido por algunos proveedores.

También a través de la página web el comprador buscará entre el portafolio de productos ofrecido en Amazon, el de su preferencia. Una vez puesta la orden de compra, el intermediario (Amazon) se encargará de despachar el producto o contactar a un proveedor externo (en el caso que el producto no se encuentre en sus bodegas, por ser de gran volumen). Cuando el consumidor vuelva a entrar a la plataforma podrá revisar el historial de los productos comprados, así como sugerencias basadas en esas compras o revisiones anteriores de otro tipo de productos. Es por esto que el flujo de información en el modelo de comercio usado por Amazon, integra al comprador, el vendedor y la plataforma.

Además, el modelo de negocio de Amazon ha permitido la integración de varios tipos de comercios, al brindar también beneficios para las compañías rivales. En términos generales, el ecosistema de Amazon está compuesto por consumidores, vendedores, desarrolladores, empresas y creadores de contenido (Kumar, 2017).

Es por esto que Amazon no solo vende productos propios, sino que también es un Market place, al permitir que otros comerciantes puedan ofrecer sus productos por la plataforma, para ellos esta es una herramienta que permite entregar información general sobre los productos, por medio de fotografías y videos. En este punto los ingresos de Amazon están reflejados en pequeñas comisiones por ventas individuales por producto, dejando como adicional el servicio de logística para coordinar la entrega.

Al mismo tiempo Amazon cuenta con más de 50 centros logísticos y distribución a nivel mundial, logrando cubrir todas sus operaciones, donde atiende a más de 2 millones de proveedores, con la ayuda de más de 10.000 empresas transportadoras de carga a nivel global.

Por lo tanto las ventas de Amazon pasaron de USD 107.000 millones a USD 136.000 millones entre los años 2015 – 2016. El 60% de esos ingresos por ventas fueron originados en América del Norte donde Amazon cuenta con 65 millones de clientes registrados. A nivel mundial Amazon cuenta con más de 270 millones de clientes registrados haciendo despachos directos a más de 75 países (Amazon, 2016). En un día especial como Cyber Monday o Black Friday Amazon puede llegar a manejar hasta 500 ventas por minuto solo en Estados Unidos.

Un año después de la fundación de Amazon, otra compañía EBAY, haría su debut en el creciente mercado de e-commerce en Estados Unidos. Inicialmente EBAY fue concebida como una plataforma para la venta de artículos nuevos y usados entre usuarios exclusivamente, lo que se conoce como un modelo C2C (consumer to consumer) o peer to peer.

El auge del modelo de negocio C2C o peer to peer, donde pequeños proveedores pueden encontrar compradores para sus productos se ha visto impulsado por plataformas de e-commerce como Uber, Airbnb, Ebay y Mercado Libre. Este tipo de transacciones no solo se

mantienen a través del comercio tradicional, es a través de las calificaciones, de la confianza y en algunos casos, de la cercanía geográfica, que se pueden llevar a cabo millones de operaciones al año beneficiando a todas las partes involucradas. Además son muy influyentes las redes sociales, por medio de las cuales se presenta la interacción entre emisores y receptores (Hofacker & Belanche, 2016).

Asimismo el modelo de negocio B2B (Business to Business) o lo que es lo mismo comercio electrónico entre empresas son todas las transacciones que se realizan entre las mismas, teniendo en cuenta las tecnologías de información y comunicación (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, s. f.). Además de la influencia que representan las redes sociales en el proceso de venta y satisfacción por parte de los consumidores (Nunan, Sibai, Schivinski, & Christodoulides, 2018).

Igualmente el comercio B2C (Business-to-Consumer) que se encarga del negocio al consumidor, es la forma más habitual en estos tiempos, donde toda la población prefiere las compras a través de internet. Es una forma de comercio que ha ido aumentando con los años a nivel de Latinoamérica (Instituto latinoamericano de comercio electrónico, 2015). También el papel de los consumidores es más participativo y activo con la evolución de las tecnologías, dado que es un marketing directo, en el cual no hay presencia de intermediarios (Vrontis, Thrassou, & Amirkhanpour, 2017).

De igual forma el modelo de negocio B2G (Business to Government) consiste en un negocio de empresa a gobierno, de este tipo de comercio el servicio es prestado a varios niveles gubernamentales, como los federales, estatales y locales (Pérez, 2017). Además este tipo de

modelo, permite que algunas agencias gubernamentales realicen mejor las tareas de monitoreo con las continuas transformaciones y menores recursos (Bharosa et al., 2013).

El manejo del negocio de e-commerce involucra el desarrollo de 3 procesos principales (Čiarnienė & Stankevičiūtė, 2015): los procesos de producción (pedidos, despachar órdenes, reemplazo de inventarios, pagos, operatividad con proveedores y procesos de control de producción), procesos enfocados al consumidor (mercadeo y promoción, manejo de cliente; los procesos enfocados al consumidor(mercadeo, órdenes de compra y soporte al cliente) y procesos gerenciales internos (manejo de empleados, entrenamiento, y manejo de información interna).

El e-commerce ha sobrevivido año tras año creciendo sin parar. Se estima que para el año 2020 las ventas a través de este modelo comercial lleguen a 1,9 trillones de dólares a nivel mundial; en esta estimación se incluyen las ventas de plataformas como Amazon y Ebay, así como las ventas de vehículos, autopartes y estaciones de servicio, paquetes turísticos, tiquetes, eventos y restaurantes («Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year - eMarketer», s. f.).

Es por esto que se estima que para el 2020, los ingresos a nivel mundial por el comercio al por menor serán de 22 trillones de dólares, con casi un 10% representado por las ventas en línea, teniendo en cuenta que todavía hay muchos países y territorios con penetraciones de internet inferiores al 50%, y con grandes brechas de seguridad para cuidar las transacciones por este medio.

Para ese mismo año el porcentaje de e-commerce sobre el total del comercio será del 14,6% («Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year - eMarketer», s. f.).

Hoy en día Amazon representa el 10% de todas las transacciones de e-commerce en los Estados Unidos, otro 10% está repartido en compañías como Staples, Dell, Office Depot y Walmart entre otros; el restante 80% está repartido entre 1000 compañías aproximadamente («10 Mind Blowing Facts About Amazon.com - Business Insider», s. f.). Sin embargo, es la región del Asia - Pacífico el mayor mercado de e-commerce en el mundo; se espera que en el año 2020 se vendan 2,7 trillones de dólares en productos y servicios de forma no presencial en esa parte del planeta, siendo China el país con una mayor participación en este tipo de comercio.

Además, el SRM (Gestión de las Relaciones con los Proveedores) o lo que es lo mismo en inglés Supplier Relationship Management, implica la relación con los proveedores con el fin de obtener beneficios mutuos y duraderos, llevando a cabo un proceso completamente transparente con el flujo continuo de información (Mendoza S., 2010).

De igual importancia el CRM (Customer Relationship Management) o lo que es lo mismo, Gestión de la Relación con el Cliente, es una herramienta que estratégicamente ayuda a disminuir los costos aumentando la rentabilidad, al organizar y automatizar los procesos de negocio, con el fin de satisfacer a los clientes, tener una lealtad en las ventas y atención al cliente (Lara, 2014).

Por otro lado, se observa que el comercio mundial se ve afectado por diferentes factores como el precio del petróleo o la incertidumbre en los mercados bursátiles, pero a pesar de eso

el crecimiento en tratados de libre comercio, el acceso a mayor información y el incremento en el poder adquisitivo de las personas ha impulsado un ritmo sostenido en el nivel de consumo.

Es por esto que es importante tener en cuenta el modelo de las 3C'S, el cual enfatiza en 3 factores; el cliente, la compañía y la competencia, con el fin tener ventajas competitivas sostenibles. Ohmae resalta las estrategias de la compañía para mejorar las funciones deficientes de esta y su rentabilidad por medio de la disminución en los costos, mayor selectividad de las ordenes y participar en otros procesos con diferentes compañías. En el segundo factor se tiene en cuenta el cliente dado que es la base de cualquier estrategia, puesto que hay que velar por sus intereses, teniendo en cuenta la forma que estos utilizan los productos y la cobertura para su distribución. Por último el factor competencia es muy importante observarlo desde diversos puntos; “la publicidad y las relaciones públicas; la reinversión de utilidades y la diferenciación de la estructura de costos” (User, 2013).

Finalmente, se revisa el tema de la cadena de valor, este concepto se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Weil, Kurt Ernst. (1985), del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década. La propuesta de McKinsey consideraba a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc., que se debían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer su posición en el mercado.

Porter fue más allá de ese concepto de amplios niveles funcionales descomponiéndolos en sus actividades individuales, agregando además que las fuentes de ventaja competitiva,

liderazgo en bajo costo y diferenciación, propuestas en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), dependían de dichas actividades individuales. Así, mediante esta desagregación, la cadena de valor proveía a la firma con las capacidades de entender sus costos y de identificar sus fuentes de diferenciación existentes o potenciales.

La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor. La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (*Porter, p.51*)

La incertidumbre del futuro del comercio electrónico, debida al cambiante panorama del entorno tecnológico y socioeconómico, hace aconsejable establecer un marco conceptual de referencia que facilite la comprensión de este fenómeno. Se trata de la cadena de valor, encargada de transmitir con claridad cómo se produce a través de Internet la transferencia de bienes y servicios de la oferta a la demanda final. La tendencia es integrar todo el ciclo de vida relacionado con la transacción, desde que el consumidor compra un producto en el sitio Web hasta el momento en el que dicho producto llega al comprador

Ahora ilustraremos la Cadena de Valor del Comercio Electrónico:

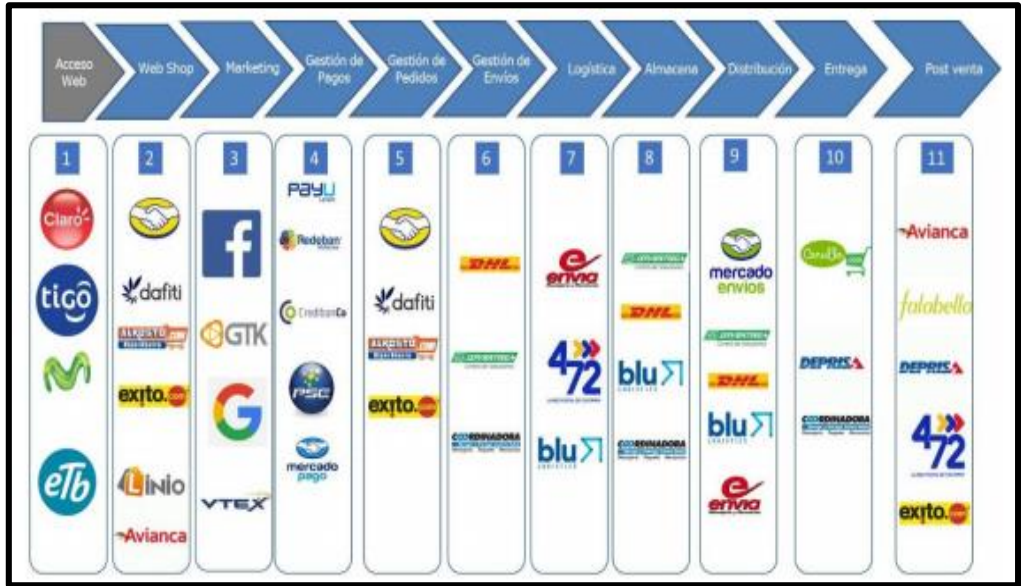


Ilustración 4. CRC El comercio Electrónico en Colombia (2017). Fuente: Unión Temporal RocaSalvatella

- Infométrika. Los logos pueden ser propiedad de las empresas mencionadas.

Un punto importante, para resaltar dentro de la cadena de valor del comercio electrónico es el tema del operador logístico, empresa especializada en gestionar parte o la totalidad de los procesos incluidos en la cadena de suministro de la empresa contratante. Algunas de estas tareas son el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte y la distribución y el sistema de información, entre otros. Los operadores logísticos se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente, pero tienen distintos niveles de integración. A continuación, analizamos los principales tipos de operadores logísticos en base a los procesos que pueden subcontratarse.

Los principales tipos de operadores logísticos parten de una clasificación organizada según las áreas que se encargan de ejecutar. Comúnmente se conocen como **1PL**, **2PL**, **3PL** y **4PL** refiriéndose “PL” a *Party Logistics*, es decir, proveedores de logística:

- **First Party Logistics:** Se trata de la fase de la logística que cuenta con mayor tradición de subcontratación: el transporte de mercancías. En este sentido, engloba las agencias de transporte que se encargan de distribuir los productos de la empresa contratante. Esto descarga a la empresa de la necesidad de comprar y mantener la flota de transporte, así como gestionar a los conductores. Sin embargo, el departamento de logística de la empresa licitadora conserva las tareas de operaciones y cuenta con sus propias instalaciones de almacenaje y sus sistemas de manutención.
- **Second Party Logistics:** las empresas que ofrecen estos servicios ya se enmarcan en el plano de operadores logísticos. Aparte del transporte, se ocupan del almacenamiento de los productos y de sus propios vehículos de almacén. Internamente, la empresa contratante coordina la organización de la flota de transporte y la preparación de los pedidos en el almacén.
- **Third Party Logistics:** este tipo de operadores logísticos van más allá en la integración de servicios y proveen de flota de transporte, lugar de almacenamiento y abordan, además, la organización de operaciones de transporte y gestión del almacén. En este sentido, al integrar más fases de la logística, se trata de operadores cuyos servicios están más personalizados y adaptados a las necesidades de la empresa contratante y de sus clientes. Por ello, los acuerdos entre los *third party logistics* y la empresa licitadora suelen ser a largo plazo, de manera que el 3PL consiga aprender y optimizar la parte de cadena de suministros de la que se encarga. La empresa contratante mantiene interno el control global de todo el flujo de mercancías.

- **Fourth Party Logistics:** los operadores logísticos 4PL actúan como supervisores del funcionamiento de la logística. No cuentan con almacenes o camiones, es decir, con recursos físicos, pero sí tienen la experiencia o conocimientos (y la capacidad tecnológica) que les permite optimizar al máximo la eficiencia de la cadena de suministro. El tipo de acuerdos entre las empresas licitadoras y los operadores logísticos 4PL suelen ser a largo plazo y da lugar a relaciones muy estrechas y de alta dependencia entre el contratante y el 4PL.
- **Fifth Party Logistics:** operador logístico integra la ejecución de los servicios típicos del 3PL junto a la especialización en optimización de la cadena de suministros que atesoran los 4PL.

6.1 E-commerce en América Latina

El desarrollo del e-commerce, ha contribuido al crecimiento de pequeños - medianos productores y comerciantes. No solo se han visto beneficiados comerciantes con una larga tradición sino también comerciantes nuevos y particulares han visto en el e-commerce una oportunidad para montar un negocio, logrando una mayor penetración comercial que no sería posible lograr con almacenes y presencia física.

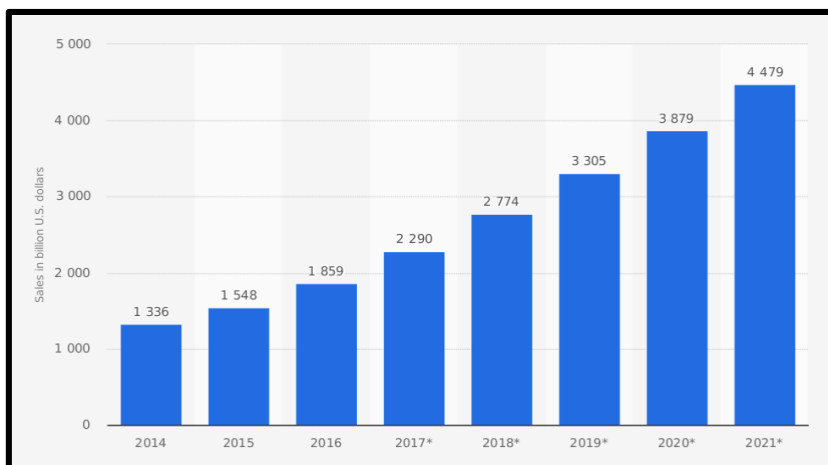


Ilustración 5. Ventas E-commerce al por menor, 2014 - 2021 en billones de dólares, Statista, (2014).

Durante el año 2014 los ingresos por ventas a través de E-commerce fueron de 1,3 trillones de dólares («Global retail e-commerce sales 2014-2021 Statistic», s. f.), se espera que esta cifra se triplique hasta 4,4 trillones de dólares en el año 2021. Aunque las ventas se incrementen a un ritmo general acelerado, la participación de este método de comercio no es la misma en todo el mundo; en China el 19% de las operaciones entre comercios y consumidores se hace a través del E-commerce, mientras que en Japón, donde la economía es más desarrollada con un ingreso per cápita más alto solo el 6,7% del total está bajo la categoría estudiada.

Entre los artículos más vendidos se encuentran los teléfonos inteligentes o Smartphone, computadores y accesorios, equipos electrónicos, calzado y prendas de vestir.

Las operaciones de E-commerce normalmente se llevan a cabo a través de plataformas en línea, donde el comprador debe acceder usando un servicio de internet. Estas plataformas pueden ser de venta directa entre las partes como es el caso de tiendas en línea como bestbuy.com, gap.com o a través de plataformas que intermedian la relación comercial pero no tienen propiedad física sobre la mercancía como es el caso de ebay.com o amazon.com.

El desarrollo de las ventas en línea o E-commerce ha sido exponencial en los últimos 15 años, plataformas como amazon.com han impulsado este desarrollo, permitiendo en la gran mayoría de casos a los comerciantes pequeños tener acceso a un gran mercado donde habrían tenido que invertir una gran cantidad de recursos en tecnología y mercadeo para poder hacerlo por sus propios medios.

En un negocio mediano – pequeño, los gastos de venta representados en infraestructura física pueden llegar a representar el 40% - 60% de los gastos totales, sin tener en cuenta gastos indirectos como servicios públicos, mantenimientos e impuestos. Este nivel de gastos puede ser nulo usando plataformas como la que nos ocupa actualmente.

Para los compradores, Amazon es una gran plataforma con un portafolio novedoso, bastante amplio, en primer lugar, para comprar una gran variedad de productos, pero también para buscar información de uso sobre cualquier producto, lo que lo hace una fuente bastante confiable sobre la experiencia de uso de algún artículo en particular. Junto con la cantidad y la calidad de la información disponible, las diversas formas de pago disponibles y las diferentes alternativas de entrega y transporte hacen que este negocio sea una solución comercial completa para un comprador promedio.

Desde que inició operaciones, Amazon ha logrado importantes hitos entre los cuales destacamos los siguientes («The journey of Amazon: 20 milestones on 20th birthday | tech | Hindustan Times», s. f.):

- 1997: la compañía hace la primera emisión pública de acciones. Una inversión de USD 1000 habría significado para un inversionista unos USD 2, 000,000 en 2015.

- 1998: cassettes de video, música, DVD's, cartuchos de videojuegos y software son agregados al catálogo general de la compañía.

- 1999: uno de los logros más importantes de Amazon en términos operativos y técnicos fue la adición del 1-click button, que permite hacer las compras mediante un solo click, con una tarjeta de crédito previamente autorizada. Este método ha funcionado de manera interrumpida en los últimos 19 años, siendo una de las principales facilidades a la hora de finalizar una transacción.

- 2000: Amazon no solo vende mercancía propia, también permite la venta de productos de terceros. Es el caso hasta la actualidad, donde las ventas de “third party sellers” representan más del 40% del total de sus ventas.

- 2005: la creación de Amazon Prime, con un precio de afiliación de USD 79 anuales, le permite a sus afiliados recibir sus compras en 2 días o menos.

- 2011: por primera vez la venta de libros digitales supera la de libros físicos, en parte gracias el Kindle, una tableta diseñada por Amazon para entregar una adecuada experiencia de lectura para documentos digitales.

Las características y beneficios que tiene Amazon no son algo funcionando de al azar, de manera descoordinada; todas sus funcionalidades están cuidadosamente dispuestas de acuerdo a la necesidad de cada comprador o interesado. Los modelos de venta basados en plataformas en línea deben tener en cuenta de manera puntual cuáles serán los beneficios puntuales para los clientes, cuál será el alcance la oferta, los precios – descuentos; todo esto basado en una forma adecuada de implementación del modelo, soportados sobre las ventajas competitivas de una determinada compañía (Brzozowska & Bubel, 2015).

En términos de desarrollo no se puede hablar del E-commerce como el de un mercado maduro, es un mercado en constante desarrollo donde hay una creciente competencia, donde los clientes cada vez demandan más productos como alimentos, que pueden no ser de fácil manejo logístico. La demanda por servicios también es creciente, teniendo en cuenta la facilidad de acceder a estos usando internet.

El modelo de ventas en línea involucra retos logísticos en cuanto al establecimiento de HUBS o centros de distribución, la frecuencia de los diferentes métodos de transporte, los métodos asociados, así como el empaque y el manejo de las mercancías, en términos de seguridad, los clientes deben sentirse confiados en compartir su información financiera con un sitio de compras en línea.

A nivel Latinoamericano, el mercado presenta un gran desafío para este tipo de compañías, entre otras cosas por la poca formalización de la mayoría de los comerciantes, la inseguridad en las transacciones financieras y la complejidad logística. Sin embargo, en cuanto a crecimiento en el consumo la oportunidad es latente y no debe ser desaprovechada. En Latinoamérica, el principal mercado para el e-commerce es Brasil con el 42% del total de las ventas por este canal seguido por México con el 12% («5 Tendencias del e-commerce en América Latina en 2017.», 2017).

A nivel de Colombia las deficiencias logísticas se han deteriorado desde hace 9 años, el país se encuentra por debajo del promedio de Latinoamérica y de los países de la OCDE. Todo esto como resultado de las deficiencias en las aduanas, por el inconveniente al momento de contratar envíos a precios competitivos, la falta de un seguimiento y localización con la mercancía y la baja calidad de los servicios logísticos.

Además, Colombia es un país que registra muy poco avance en la infraestructura, posiblemente por la falta de transporte multimodal, puesto que se invierte en carretera, pero hay un mínimo de inversión en el transporte férreo y fluvial.

Se recomienda la implementación del transporte multimodal con el fin de realizar las operaciones de transbordo de mercancías de forma eficaz y rápida («Desempeño logístico», s. f. 2017-2018).

Finalmente, las oportunidades en comercio electrónico son latentes; hoy en día no solo es posible la adquisición de artículos electrónicos y libros, abarrotes, bebidas alcohólicas, ropa y medicamentos son solo algunas de las categorías que se han integrado en los últimos años en este modelo de negocio.

En esta monografía se quieren resaltar los retos que tendrá Amazon en los próximos años en términos de competencia, nuevas tendencias del mercado y modelo de negocio, cómo debería enfrentarlos y porque este tipo de plataformas podrían tener una gran oportunidad de desarrollo a mediano plazo en mercados tan complejos como el colombiano.

6.2 Estado del arte

Las tendencias actuales del mercado colombiano para el año 2018, se estima que se van a incrementar con respecto al mercado global, gracias al índice de confianza por parte del consumidor en el año 2017, esto conlleva a una mayor demanda del comercio relacionado a las tecnologías, además todo lo relacionado con video beams, televisores y home theater será un incremento por el mundial de fútbol (Markets and finances, 2017).

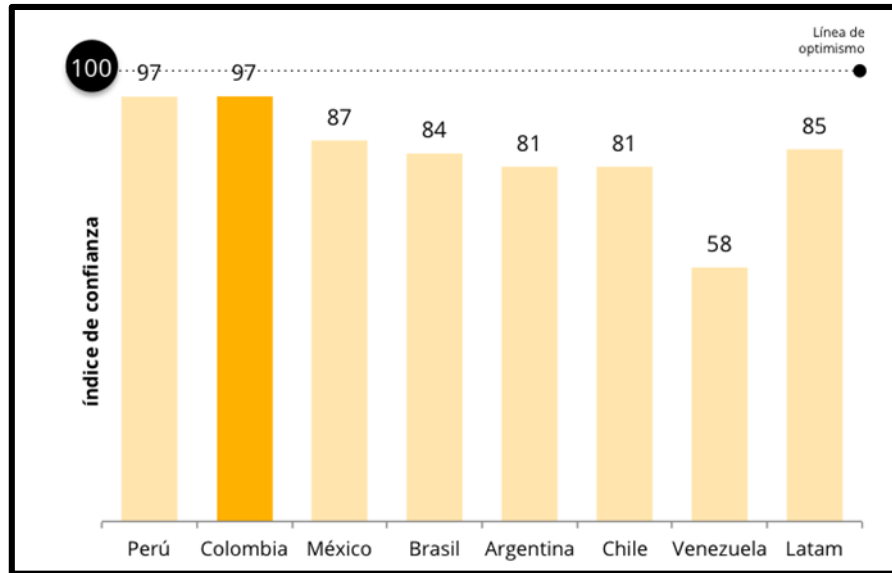


Ilustración 6. Confianza del consumidor Q2 2017 - Colombia. Encuesta global de Nielsen, (2017).

Dentro de las principales empresas que se encuentra en Colombia liderando el mercado electrónico esta Mercado Libre, una empresa argentina con una plataforma por medio de la cual pequeñas empresas, fabricantes y particulares venden sus productos nuevos y usados a nivel nacional. Esta empresa lleva implementando una campaña llamada Cyberlunes Mercado Libre desde el año 2012 con el fin de impulsar la economía a través del comercio online, esta iniciativa fue tomada por la cámara colombiana de comercio electrónico de la mano con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en efecto para el año actual (2018) se sigue implementando la misma campaña (Tiempo, 2017).

Igualmente Ebay es un sitio online donde se pueden subastar productos a través de internet, esta empresa se encuentra vinculada con Mercado Libre para brindar su servicio a los colombianos, ofrece descuentos entre el 10% y el 40%, además del envío gratuito al país (Ramos, 2017).

Al mismo tiempo OLX es una plataforma online para mercados emergentes, donde todas las personas pueden vender, comprar e intercambiar sus productos usados, en Colombia esta plataforma inicio en el año 2014 y cada vez se convierte en una de las más relevantes del país (OLX, s. f.).

Por otra parte el término Big data hace referencia a una gran cantidad de datos que empezó a difundirse en el año 2008 por científicos y ejecutivos de la industria, actualmente en el sector económico entre otros, también es utilizado el término, además la importancia del Big data hace énfasis en las ideas para mejorar las decisiones y movimientos estratégicos para los negocios (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016).

A nivel Colombia este es un país que se visualiza con una digitalización avanzada, además se evidencia que las grandes empresas contratan a las empresas pequeñas y medianas para suplir sus necesidades, obteniendo una fuente de financiación importante, en el caso del ámbito empresarial Colombia puede aprovechar varios sectores como la agroindustria, cuna farmacéutica y ahorro pensional («Estudio proyecciones económicas Colombia 2018 basadas en Big Data – SINNETIC», 2018).

Con respecto a la normatividad del comercio electrónico, está regida por la ley 527 de 1999, en la cual se reglamenta el uso de los mensajes de datos del comercio electrónico y se tienen en cuenta todas las relaciones de índole comercial, donde se encuentran relacionados el intercambio de bienes o servicios, la distribución y todo tipo de operaciones financieras, en la presente ley también se tiene en cuenta el transporte del comercio electrónico para la entrega de mercancía a los consumidores («SICE - Comercio Electrónico/Legislación Nacional - Colombia», s. f. 1999)

Por otra parte el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones hace especial énfasis en la resolución 003484 de 2012 en la cual se crea el sistema de información integral del sector TIC en Colombia, donde se tiene en cuenta varios deberes y derechos de los proveedores de redes y servicios en la calidad de la suministración de información reservada, además para que el sistema funcione adecuadamente todas las entidades administrativas deben contribuir de forma activa (Ministerio TIC, 2012).

De igual importancia los adelantos tecnológicos y los avances en las tecnologías de la información han permitido a empresas de todos los tamaños comunicarse, conectarse y hacer negocios a una gran velocidad con un bajo costo (Čiarnienė & Stankevičiūtė, 2015). Entre las nuevas tecnologías usadas por Amazon se encuentra el establecimiento de centros de distribución autónomos, donde plataformas robóticas se encargan de hacer la selección y empaque de productos que serán despachados. Los drones para hacer entregas se encuentran en pruebas en varios sitios en Estados Unidos y en Inglaterra. Aunque se trate de un paso al futuro, estos dos tipos de tecnologías tienen limitaciones como el manejo de productos de poco volumen en el caso de los centros autónomos de distribución, y el peso de los paquetes y posibles obstáculos en el caso de los drones para hacer entregas.

En el caso de Colombia para este método de entrega con fines comerciales se debe obtener una licencia, según la aeronáutica civil colombiana.

La normatividad de Amazon en la cadena de suministro, conlleva a una contratación de proveedores que tengan los principios éticos y legales que cumplan con el “código de conducta del proveedor”, en el cual se establecen todas las normas legales de fabricación y seguridad para los productos, teniendo en cuenta la mano de obra con toda la contratación legal (Amazon, s. f.).

Esta normatividad de la compañía implicaría en el país una selección detallada del personal, teniendo en cuenta que Amazon no acepta empleados menores de 15 años, lo cual influye en la contratación de muchas empresas donde tienen este tipo de personal, además respecto a los tipos de contratación de empleados muchas empresas colombianas no cumplen los requisitos, también se debe tener en cuenta las jornadas laborales que no deben pasar las 60 horas semanales y cada 7 días se debe dar un día libre, por lo tanto serían excluidas por esta compañía.

Dentro de las modalidades de negocio se puede encontrar la subasta electrónica, en la cual las empresas además de aportar competitividad en la economía al país, obtienen diversos beneficios en cuanto a tiempo, costos y ahorro, llevando a cabo un proceso de compra transparente y finalmente los usuarios también se ven beneficiados con los diferentes productos y marcas a bajos precios. Por otra parte las subastas electrónicas inversas, en la cual hay una preselección de los proveedores para negociar los precios online (Perez, 2016).

Finalmente, es importante establecer que el tema del comercio electrónico año tras año presenta magníficos crecimientos; su pleno desarrollo en el mercado latinoamericano y específicamente en Colombia está condicionado a la superación de barreras de carácter socio culturales, cognitivas, regulatorias, económicas y tecnológicas.

Estas barreras han sido identificadas para el Comercio Electrónico en Colombia, a través de encuestas a los ciudadanos, entrevistas a grandes empresarios, redes, entre otros aspectos; lo que permitió categorizar y delimitarlas para el ingreso de Amazon a Colombia:

Barreras Identificadas en el Comercio Electrónico en Colombia

BARRERAS SOCIOCULTURALES	
1	Alto impacto de los actos criminales y fraudulentos en medios digitales sobre la población colombiana
2	La compra en puntos de ventas presenciales en muchos casos es preferida sobre el comercio electrónico
3	Alto grado de navegación sin internet sin realizar compras en la red
BARRERAS COGNITIVAS	
4	Amplia brecha digital de uso en la sociedad colombiana por motivos de desconocimiento y de falta de alfabetización digital relacionada con el comercio electrónico
5	Los principales sectores en los cuales las MiPyMe tienen baja presencia son aquellos en los que se consumen más productos y servicios mediante comercio electrónico. Poca presencia de las MiPyMe en la red
6	Amplia brecha digital en cuenta a la calidad de uso de las nuevas tecnologías que tienen impacto sobre el comercio electrónico por parte de algunos actores en Colombia. Falta de conocimiento y poca habilidad de las soluciones de compra y venta por medios electrónicos por parte de los actores implicados.
BARRERAS ECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS	
7	Amplia brecha digital de acceso en la sociedad colombiana por motivos de conectividad y económicos: <ul style="list-style-type: none"> - Reto en aumentar la conectividad de una parte de la población tanto de banda ancha fija como de banda ancha móvil - Planes de datos móviles no asequibles a nivel económico para una parte de la población colombiana - Dificultad de acceso a la compra de dispositivos móviles y de otras tipologías de hardware por una parte importante de la población
8	Bajo nivel de bancarización, con un grado moderado de penetración de tarjetas de crédito y débito: <ul style="list-style-type: none"> - Retenciones e impuestos a transacciones financieras y a los micro pagos que dificulta la realización de transacciones de comercio electrónico
9	El ecosistema de emprendimiento nacional no está focalizado en proyectos relacionados con el comercio electrónico
10	Poca flexibilidad por parte de algunos comerciantes en las modalidades de pago facilitadas para la compra de sus productos o servicios: <ul style="list-style-type: none"> - Las pasarelas de pago pueden, en algunos casos, dificultar el despliegue de empresas entrantes al comercio electrónico - Existencia de retenciones e impuestos a los micro pagos, que dificulta que las pasarelas de pago y los comerciantes minoristas procesen pagos de bajo valor. - Falta de información al consumidos sobre los impuestos y costos asociados - Falta de incentivos para pagos con tarjetas de crédito a raíz de las estrategias del Banco de la República y la DIAN
11	Poco desarrollo de la infraestructura y la industria logística en la país: <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de promesa de entrega - Deficiente estado de la infraestructura de transporte del país - Deficiencias en la infraestructura logística de los operadores - Poca flexibilidad de los operadores logísticos - Inconvenientes asociados a la logística de compra en el comercio electrónico - Baja apropiación y conocimiento del código postal por parte de la ciudadanía y de las empresas

12	Gran cantidad de requisitos documentales y monetarios para el comercio electrónico fronterizo
13	Impactos negativos de la devaluación del peso colombiano sobre los costos de las importaciones y el consumo en portales de comercio electrónico internacionales
14	Coordinación mejorable entre las distintas entidades gubernamentales del país, para una mayor facilitación del comercio electrónico
BARRERAS REGULATORIAS	
15	Normas jurídicas legadas que no se corresponden con el actual entorno digital, como es el caso de las plataformas de dos lados y de economía colaborativa, y tienen como efecto prohibir o restringir la comercialización electrónica de bienes o servicios, o encarecer su prestación
16	Normas jurídicas que tienen como efecto restringir o desincentivar la comercialización electrónica de servicios financieros por parte de las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos SEDPE
17	Normas específicas en materia cambiaria y aduaneras que tienen por objeto o como efecto impedir o restringir el pago online de un bien o servicio adquirido por internet
18	La inexistencia de un régimen normativo que regule las condiciones de "crowdfunding", también llamado "cooperación colectiva" o "micromecenazgo"
19	La inexistencia de una ley que regule y sujete la jurisdicción colombiana o incluya dentro del ámbito de la aplicación de la misma a los responsable o encargados del tratamiento a las personas naturales o jurídicas no domiciliadas en Colombia, que recolecten y traten datos personales dentro del territorio nacional a través de internet.

Ilustración 7. Barreras identificadas para el comercio electrónico Colombia (2017), Fuente: Elaboración propia de la Unión Temporal Infométrika y Roca Salvatella

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

7.1 Analizar los elementos que facilitaran superar las barreras identificadas

Amazon sí puede actuar para minimizar las barreras de entrada en Colombia; en primer lugar, el desarrollo de la tecnología irá aportando soluciones, como la realidad virtual y la realidad aumentada para facilitar que los compradores tengan una mejor percepción de los productos o servicios. También las tecnologías hápticas permitirán percibir texturas y temperaturas a través de interfaces que incorporarán el sentido del tacto en la compra. Pero mientras estas tecnologías se masifican y se colocan a disposición de las tiendas, es mucho lo que se puede hacer para incrementar la confianza de los compradores potenciales. A continuación, analizaremos elementos que facilitaran superar las barreras identificadas:

- El Gobierno debe promover desde su ministerio TIC la penetración del comercio electrónico en los ciudadanos a través de campañas de educación que hagan énfasis en las formas de evitar fraudes electrónicos, la visita a comercios reconocidos, el manejo seguro de datos personales.
- Efectuar inversiones en infraestructura para lograr mejorar la cobertura de internet de banda ancha y como consecuencia una reducción de tarifas a través de subsidios por estrato.
- La baja bancarización obliga a Amazon a desarrollar modelos logísticos y de recolección de pagos contra entrega, que ya han sido explorados con éxito por compañías como mercado Libre y Linio. Modelos muy explotados en otros modelos de negocio de venta presencial como las ventas por catálogo y telefónicas; por lo cual no son ajenos para los potenciales clientes.

- Expandir un modelo de negocio colaborativo como es el modelo “Market Place” que permite compartir las fortalezas de cada agente es decir Amazon suministraría la plataforma tecnológica y transaccional y los Sellers su inventario y el contenido publicar. El integrador sería el operador logístico quien se encargaría de la recolección y entrega al cliente final.
- Amazon en su etapa inicial debe desarrollar un portafolio dirigido a los estratos 4, 5 y 6 en Colombia, que es donde mejor se ha desarrollado el comercio electrónico; debido a que existen menos barreras cognitivas y el uso de la tecnología es más habitual, es en este segmento de mercado donde existen las tasas más altas de bancarización y esta población está concentrada en las ciudades principales.

7.2 Establecer el modelo de negocio para el ingreso de Amazon en Colombia

Para identificar el modelo de negocio que utilizaría Amazon para ingresar a Colombia, se tuvo en cuenta el Business Model Canvas o lienzo de Modelo de Negocio, consistente en un gráfico visual con elementos que describen propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

El modelo de negocio del lienzo fue propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder, las descripciones formales del negocio se convierten en los bloques de construcción para sus actividades:

El Modelo de Negocio del lienzo para Amazon

Aliados clave	Actividades y recursos claves				
	Acceso web	Maketing	Gestión de pagos	Gestión de envíos/pedidos	Post-venta
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?	Claro Tigo Movistar Etb	Facebook GFK Google	Payu Redeban Credibanc o PSE	Servientrega Coordinadora Deprisa TCC	Call Center Servicio al cliente - seller
¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	IT local	Marketing local	Área financiera IT Local	Operaciones local	Costumer service local
¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	Mixto	Si	Mixto	Si	Si
Propuesta de valor	Portafolio	Precio	Tiempos de entrega	Satisfacción garantizada	Medio de pago
¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?	Más de 400 millones de productos	Hasta un 20% más bajo que las tiendas físicas	*Store pickup *Entrega el mismo día	O la devolución del producto/dinero	*Tarjeta debito *Crédito *Contra entrega *Pago en el almacén
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?	Experiencia de compra ágil, ahorro en tiempo, precios bajos, confianza en la entrega				
¿Por qué los clientes vienen a la compañía?	Disponibilidad: tienda abierta las 24 horas del día, los 365 días del año				
¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	El ancho y la profundidad del surtido				
Relaciones con los clientes	Amazon prime				
¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?	Beneficios por membrecía, mejores tiempos de entrega, prioridad en las ofertas, pedidos programados				
¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	Sugerencia a partir de los hábitos de compra y búsqueda				
Canales de distribución / Comunicación	Analítica de datos				
¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista?	Múltiples puntos de contacto; off line televisión e impresos, puntos de venta rápidos, redes sociales				
¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	Facebook, Google, Correo directo				

Estructura de costos	Actividades
¿Cómo es la estructura de costos?	Costos fijos: personal + almacenamiento Costos variables: comisiones por pago, distribución y marketing
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?	Costos de almacenamiento
Fuentes de ingresos	Actividades
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	Venta de productos+ venta de servicios
¿Cómo gana dinero en el negocio?	Comisiones por venta según categoría de productos + Desarrollo de tiendas oficiales
¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)	Comisiones por transporte y distribución Aportes económicos para campañas de marca Mail dirigido y analítica de clientes

Ilustración 8. Propuesta modelo del lienzo – Amazon. Fuente: Las Autoras

7.3 Determinar la viabilidad técnica que permita que Amazon pueda ingresar exitosamente en el mercado colombiano

La viabilidad técnica para que la compañía de Amazon sea exitosa en el mercado Colombiano se puede cumplir, puesto que gran parte de la población ya cuenta con algo esencial y es la conectividad a internet, ya que en nuestro país la conectividad la maneja los estratos altos 6 y 5 y estratos medios 4 y 3, tal como lo muestra la siguiente estadística:

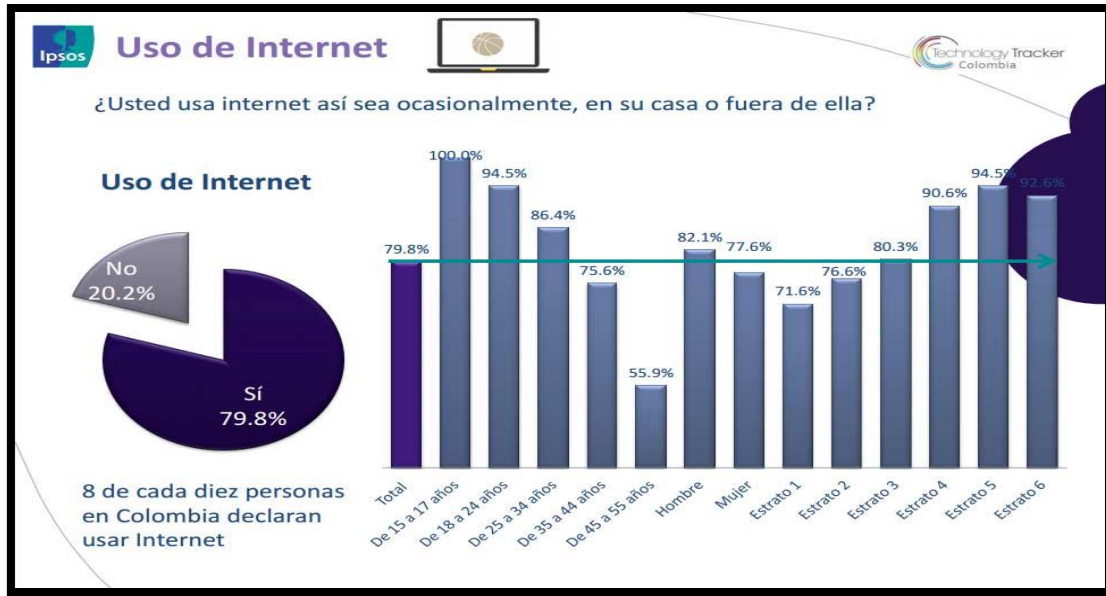


Ilustración 9. Uso del Internet. Fuente: Colombia Digital (2018)

Además de brindar múltiples beneficios, la viabilidad técnica permitirá replicar un negocio, es decir Amazon viene trabajando de esa manera, ellos están seguros que en Colombia tienen un potencial para seguir creciendo con su modelo de negocio Market place.

7.3.1 Proyección de ventas y participación

Como se ilustra en la tabla de ventas y crecimiento, el e-commerce en Colombia muestra un negocio atractivo con crecimientos constantes que estará rondando los 85 mil millones de dólares en 2018. Amazon en el mercado estadounidense tiene una participación que ronda el 37,5% (Datos a noviembre de 2017).

La proyección a 2020 del e-commerce en Colombia, tiene como base que la cifra estimada para 2018 y se ha indexado un crecimiento del 5% por IPC para los años 2019 y 2020.

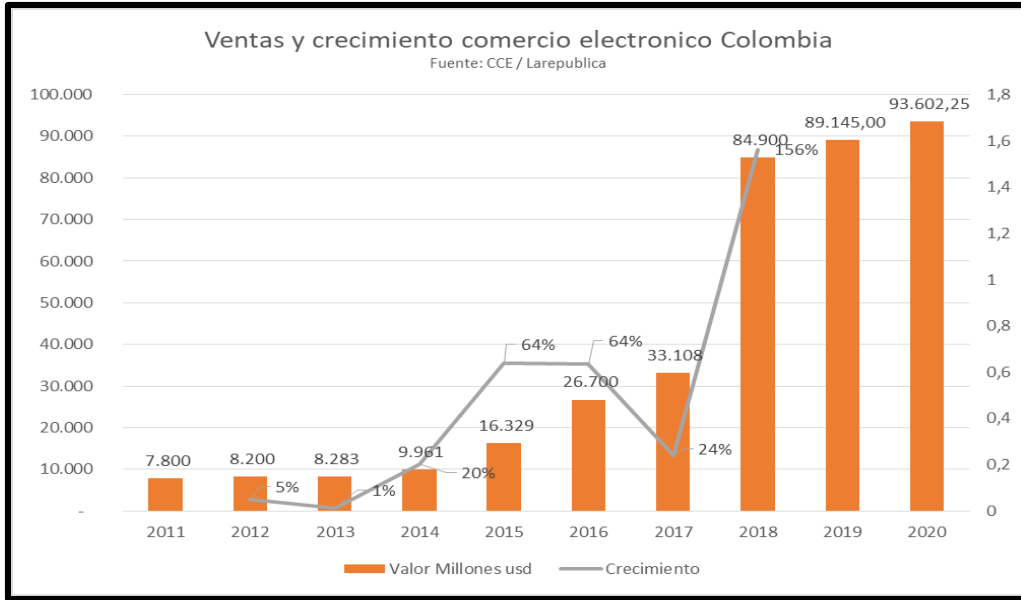


Ilustración 10. Ventas y crecimiento comercio electrónico Colombia. CCE/ La república

Sobre esta proyección, estimamos una participación para el año 2018 de Amazon equivalente a 1/100 de su participación en el mercado de EEUU (0,3%) y está duplicándose para 2019 2/100 (0,6%) y para 2019 3/100 (0,9%).

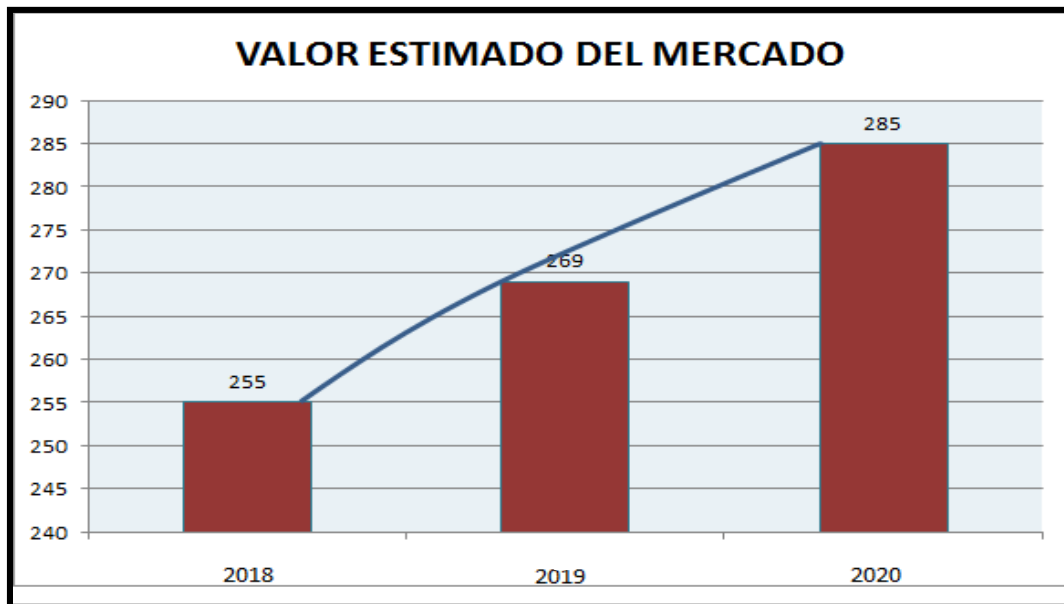


Ilustración 11. Valor estimado Amazon - Colombia

Bajo este escenario Amazon tendría una cifra de venta atractiva para el año 2020 cercana a los 285 mil millones de USD.

Los ingresos por comisiones de venta rondaran sobre la media de las categorías de electrónicos que se encuentra en el 8%, conformada principalmente por Gama blanca, celulares, videojuegos y televisión.

Categorías Core de su negocio como libros y películas no consideramos tengan una gran acogida debido a la baja lectura en el mercado colombiano y latinoamericano, como a la falta de protección de derechos de autor.

8. CONCLUSIONES

Se concluye que la presencia de Amazon en Colombia es viable, puesto que podrá expandirse en el mercado y a la vez presentara grandes beneficios; tanto para la compañía como para el país, de igual manera contribuirá de forma positiva con el desarrollo y competitividad comercial a nivel nacional, lo que permitirá que Colombia comience con un mayor reconocimiento tecnológico en la región.

Para desarrollar la implementación de modelo de negocio, se identificaron barreras de carácter cultural, cognitivas entre otras; lo que se considera importante precisar de qué manera se está comportando el comercio electrónico en Colombia, posterior a esta identificación de barreras, se hace necesario implementar acciones para superarlas.

Dado que existe un gran crecimiento de la cifra de negocio de comercio electrónico en América Latina, se proyecta que en los próximos años esta forma de comercio seguirá penetrando en participación y será una gran opción para la compra de bienes y servicios, es decir en Colombia se aplicara dicho crecimiento de acuerdo a las proyecciones sugeridas para la presente monografía.

9. BIBLIOGRAFÍA

5 Tendencias del e-commerce en América Latina en 2017. (2017, julio 6). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://ilifebelt.com/tendencias-e-commerce-america-latina/2017/07/>

10 Mind Blowing Facts About Amazon.com - Business Insider. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <http://www.businessinsider.com/10-mind-blowing-facts-about-amazoncom-2013-3#amazon-owns-10-percent-of-north-american-e-commerce-office-depot-stapes-apple-dell-walmart-sears-and-liberty-all-own-another-10-percent-of-the-market-the-same-size-as-amazon-that-leaves-1000-retailers-to-all-fight-for-the-remaining-80-percent-7>

Amazon. (2016). Annual Report.

Brzozowska, A., & Bubel, D. (2015). E-business as a New Trend in the Economy. *Procedia Computer Science*, 65, 1095-1104. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.043>

Camara de comercio de Medellin para Antioquia. (s. f.). Cómo hacer negocios business to business (B2B). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/blog-como-hacer-negocios-mercadeo-b2b.pdf>

CCCE. (2018). ¿Qué implicaría la llegada de Amazon a Colombia? | Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://www.ccce.org.co/noticias/que-implicaria-la-llegada-de-amazon-colombia>

- Čiarnienė, R., & Stankevičiūtė, G. (2015). Theoretical Framework of E-Business Competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 734-739.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.528>.
- Weil, Kurt Ernst. (1985). PORTER, Competitive advantage, creating and sustaining superior rendimiento. *Journal of Business Administration*, 25 (2), 82-84
- Comisión de regulación de comunicaciones. (2017). EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA. ANÁLISIS INTEGRAL Y PERSPECTIVA REGULATORIA.
Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de
https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf
- Colombia digital, Estadística de uso de Internet en Colombia. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/4087-estad%C3%ADsticas-de-uso-de-internet-en-colombia.html>
- Curaca, M. R., & Mahecha, M. S. S. (2017). Proyecto de grado, 100.
- Deloitte. (2017). Las potencias globales del comercio detallista 2017, 48.
- Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/desempeno-logistico-infraestructura-transporte-y-logistica/>
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>

Estudio proyecciones económicas Colombia 2018 basadas en Big Data – SINNETIC. (2018).

Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <https://www.sinnetic.com/estudio-proyecciones-economicas-colombia-2018-basadas-en-big-data/>

Global retail e-commerce sales 2014-2021 | Statistic. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Gráfico de valores Amazon.com, Inc. (AMZN) - NASDAQ.com. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://www.nasdaq.com/es/symbol/amzn/stock-chart?intraday=off&timeframe=4y&splits=off&earnings=off&movingaverage=20day&lowerstudy=volume&comparison=&index=&drilldown=off>

Hernández. (2013, 2014). NEGOCIOS EN INTERNET.CASO PRÁCTICO DE AMAZON E-BUSINESS. A CASE STUDY OF AMAZON. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3326/71031506P_GADE_diciembre13.pdf?sequence=1

Instituto latinoamericano de comercio electrónico. (2015). ESTADO DE SITUACION DEL COMERCIO ELECTRONICO EN AMERICA LATINA. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <http://www.einstituto.org/marketing/2015/einstituto/Estado-Situacion-Comercio-Electronico-Am.pdf>

Kumar, R. (2017). 14 - Wealth creation by Amazon. En *Strategic Financial Management Casebook* (pp. 413-440). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805475-8.00014-8>

Lara, J. S. (2014). “El nuevo reto de relación con los clientes: Social CRM”, 68.

Ley 527 de 1999 Nivel Nacional. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4276>

Markets and finances. (2017). La Confianza del Consumidor Colombiano alcanza los 97 puntos.

Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/La-Confianza-del-Consumidor-Colombiano-alcanza-los-97-puntos>

Mendoza S., L. L. (2010). SRM, motor para el desarrollo de la cadena de valor Supplier

Relationship Management – SRM gestión de las relaciones con los proveedores. *Ciencia y Poder Aéreo*, 5(1), 20. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.35>

Naciones Unidas. (2016). Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016.

Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf

OLX. (s. f.). Sobre OLX. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de

<http://help.olx.com.co/hc/es-419/articles/212163106-Sobre-OLX>

Ortiz. (2017). Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?

Revista Publicando.

Padilla. (2016). EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE EN ESPAÑA Y ANÁLISIS DEL CASO

AMAZON. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/18161/1/TFG-N.467.pdf>

- Perez. (2017). Estado actual de la investigación sobre Logística Inversa y Comercio Electrónico. Consensos y desafíos futuros. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/5838/1/MEMORIA%20TFM%20SILVA%20PEREZ%20EVELYN%20final_v2.pdf
- Ramos. (2017). eBay llega a Colombia a través de Mercado Libre - Social Geek. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <https://socialgeek.co/tech/ebay-colombia-traves-mercado-libre/>
- The journey of Amazon: 20 milestones on 20th birthday | tech | Hindustan Times. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://www.hindustantimes.com/tech/the-journey-of-amazon-20-milestones-on-20th-birthday/story-qya8YmS5hrML5Y0Yz7Lf8O.html>
- Thomas, L. (2017, diciembre 26). Amazon celebrates «biggest holiday» as Prime members surge. Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de <https://www.cnbc.com/2017/12/26/amazon-celebrates-biggest-holiday-as-prime-members-surge.html>
- Tiempo, C. E. E. (2017). MercadoLibre muestra sus cartas para el comercio digital de este año. Recuperado 17 de abril de 2018, a partir de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercadolibre-y-su-crecimiento-para-este-ano-503796>
- UNCTAD. (2015). Informe sobre la economía de la información 2015 - Liberar el potencial del comercio electrónico para los países en desarrollo, (2015), 149.

Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year - eMarketer. (s. f.).

Recuperado 16 de abril de 2018, a partir de

<https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>